

経営理念の浸透と創業経営者の役割

山 田 幸 三

目 次

- I. 序
- II. 経営理念と戦略策定
 - 1. 理念と創業経営者
 - 2. 理念と事業ドメイン
- III. 理念の浸透と創業経営者の役割
 - 1. 理念の確立
 - 2. 理念の体現と浸透
 - 3. 創業経営者の役割と限界
- IV. 結び

I. 序

企業は、構成員の協働システムをもとに成り立っている。経営者は、そのシステムを稼働させ円滑に運営していくために、ヒトという経営資源の活性化に必要となるさまざまなインセンティブのあり方を考える。そのなかでも、昇給や昇進を規定する人事考課は、最も基本的なインセンティブの仕組みである。

しかし、仕事の成果の評価と報奨の与え方の仕組みだけが活性化のための

*この研究は、(財)松下社会科学振興財団主催の日本の経営研究会での報告が基礎となっている。研究会の出席者からは、多くの示唆と知見を頂いた。また、資料の収集には、PHP 総合研究所のご協力を得た。ここに記して感謝したい。

鍵ではない。自らの働く場が社会的にどのような意味をもつのか、組織の構成員としてどのような考え方で仕事に取り組めばよいのか、も活性化に大きく影響する。そのような組織の価値観や人々の行動規範を提供するのが経営理念である。

経営理念は組織の構成員の意思決定や行動に影響を与えるだけではない。組織の価値観として、戦略の策定や組織の編成にも影響を及ぼす。戦略策定や組織編成は組織がその環境へ適合するように意図して行われるが、それは組織の価値観を基礎に判断されるからである。したがって、企業にかかわる人々の理想的なモチベーションを高めることができるような経営理念とはどのようなものかを考えることはきわめて重要である。

しかしながら、どのような理念であっても、それが自然に浸透して戦略の策定や組織編成に反映するわけではない。その鍵となる要因は、経営者やそれに準ずる人々の行動の中に見いだすことができるはずである。創業経営者の行動であれば、その要因をより明確にできるだろう。自らが理念を創造し、それをもとに事業を発展させてきたからである。そのためには、明確な理念と戦略をもつ企業の事例研究を行う必要があり、分析のための重要な問いは次の二つであると考えられる。

- (1) 戦略の背後にある理念は、事業の使命をどのようなものであると考えているのか。
- (2) 理念を浸透させるために、経営者はどのような発言や行動をとっているのか。

経営者の資質や出自を捨象して、これらの問いの解答を論じることはできない。しかし、それだけですべてを説明できるわけではないし、生命体として永続すべき企業にとって有意味な示唆を得るのもむずかしい。経営者の喪失とともに鍵となる要因が失われてしまうからである。

この研究では、経営理念を組織に浸透させるために果たす創業経営者の役割とその限界を松下電器の戦後の歩みに沿って考えてみよう。

Ⅱ．経営理念と戦略策定

1．理念と創業経営者

経営理念は、当該企業が何のために存在するかという理念的な組織目的とその企業の経営の進め方や構成員の行動規範を述べたものである。しかも、経営理念は組織文化という組織の目に見えない特性の中核をなし、その共有や伝承に影響を与える要因でもある。理念のあり方は、企業における問題の立て方や解き方に影響し、企業を構成する人々に判断の指針を与えるからである。

創業経営者は、一般的に経営理念の創造者、確立者である。Schein は、創業経営者の特徴を次のように述べ、通常、集団が外的適合や内的統合の問題をどのように定義して解決するかについて重大な影響力をもつと主張している⁽¹⁾。

「创业者は高度の自信と決断力を持ち合わせているだけでなく、世界の性質や、その組織がその世界で演ずる役割や、人間性、人間関係の性質や、真理に到達する方法や、時間、空間を管理する方法、について強力な仮定を持ち合わせているのが通例である。」

この主張は常に成り立つわけではない。しかし、創業経営者は自らの価値観やパラダイムをもち、それをもとに組織の価値観としての経営理念をつくり上げることができることも事実である。しかも、創業経営者は、その理念を組織により深く浸透させる役割を中心となって担うことができる。

Schein は、組織の価値観をつくりそれを浸透させる行動様式を「一次的植え付けメカニズム」と「二次的明確化と強化のメカニズム」とに分け、創業経営者ないしリーダーの行動が組織への浸透の鍵となるとしている⁽²⁾。

(1) Schein [1985], 清水・浜田訳 [1989], pp. 268-269, および第9章と第10章を参照。

一次的植え付けメカニズムは、①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的イベントまたは組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、である。

二次的明確化と強化のメカニズムは、①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、である。「二次的」と呼ばれる理由は、その作用が一次的メカニズムと斉合性をもつ場合にかぎられるからである。これらのメカニズムは、一次的メカニズムに比べて強力ではなくよりあいまいで制御しにくい、が、リーダーの行動によってコントロールすることができる場合には、主要なメッセージの強化要素になりうるとされる。

Schein の主張したリーダーの行動様式は、シンボリック行動とも呼ばれている。それは、価値観やパラダイム、行動規範といった何らかの意味を直接象徴する意図的な行動、そうした意味を象徴しているエピソードなどを意図的に使用する行動である⁽³⁾。Peters と Austin は、シンボリック行動を創業経営者だけではなく組織内のあらゆる管理者のとりうる行動であると主張して、その内容には、①注目、②執着、③シンボリック行動としての「ことばの使用」、④エピソードの伝承、⑤ビジョンの創造、⑥ドラマの演出、があるとしている⁽⁴⁾。リーダーは価値観を象徴するようなシンボルやそのシンボルを意図的に使用した行動によって自分自身の考えを組織に植え付けることができるのである。

創業経営者がこうした行動をとれば、組織の価値観はより強固になって組

(2) Schein [1985] 第10章を参照。

(3) 坂下 [1992]、坂下 [1995] および Deal & Kennedy [1982] を参照。

(4) Peters & Austin [1985] を参照。

組織に浸透することは納得できる。経営理念の創造者、確立者であれば理念の意味をより正確に伝達でき、その行動は組織のそれ以外のリーダーよりも正当性が高いからである。ここに、経営理念の浸透と創業経営者の行動とのかかわりに注目する意義がある。理念が組織に浸透することで、それを戦略の策定や組織編成に反映させることができるだろう。

しかし、経営理念の語るような理想とする事業のあり方や進め方を現実にするためには、企業自体が日々のきびしい競争の中で淘汰されるわけにはいかない。競争の問題は、市場経済のもとで事業活動を行う企業にとって中心的な問題であり、どのような事業を営むとしても競争を避けることはむずかしい。そのために、企業は競争相手に対して差別的な優位性をどのようにして確立するかについての基本的な方針、すなわち競争戦略を策定する。

競争戦略は、どうしても具体的で実践的な側面が強調される。そのような戦略の策定に経営理念を反映させることは決して容易なことではない。日常の競争に勝ち抜くことが第一義的な行動規範となり、それは常に理念に適合しているとはかぎらないからである。次に、経営理念と競争戦略とのかかわりについて考えてみよう。

2. 理念と事業ドメイン

経営戦略は、一般的に「企業と環境とのかかわり方（環境適応のパターン）を将来志向的に示すものであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義される⁽⁵⁾。経営戦略は、最も基本的には企業全体の視点から策定される全社戦略と個別の事業について策定される事業戦略との二つに區別して考えることができる。

全社戦略と事業戦略の役割は、組織の階層の違いを反映している。全社戦略は、企業全体の活動領域そのものに関する問題をより広範に、より長期的

(5) 石井他 [1985], p. 7.

な視点から分析するとともに事業戦略の間の整合性を検討する。事業戦略は個別の事業に関する課題・問題を分析する。競争戦略は、その事業戦略の中心となる概念である。

経営理念は、競争戦略の策定とも本来的に深くかかわっている。競争戦略の最も基礎となる決定は自らの事業ドメインを定義することであり、その定義は組織の価値観をもとに、事業の将来的なあり方や基本的な進め方が反映されるからである⁽⁶⁾。しかも、事業ドメインをどのように定義するかは、事業に対する社会的な認知とも深くかかわる。

競争戦略の策定プロセスでは、確かに産業や市場セグメントにおける競争の状態と自社の地位を認識し、経営資源の組み合わせをもとに競争優位性を獲得するための指針の確立が試みられる。具体的には、市場構造分析と呼ばれるような産業と市場、顧客セグメント、自己の強みと弱み、競争相手の強みと弱みなどの分析が行われる。「だれに」「何を」「いかに」ということに加えて、競争相手といかにして違いをつくるかが主要な問題となるからである。

しかし、企業は競争に勝つために競争するのではない。自己の理想とする事業を創造し、その使命を達成するために競争に勝とうとするはずである。しかも、競争の結果は、競争者との関係だけで優劣が決まるわけでもない。顧客にいかに支持されるか、より一般的にいえば、その企業が社会の中でど

(6) 事業戦略の策定のためには、①事業ドメイン（事業分野）の決定、②顧客の分析、③競争の分析、④自社の能力と仕組みの分析という四つの側面について分析し、判断を加える必要がある。

伊丹・加護野〔1993〕参照。

事業分野をどのような切り口から定義するかについては、顧客層、顧客機能、技術の三つの次元が代表的である。

Abell〔1980〕参照。

また、事業戦略の下には、個々の商品の戦略も考えられる。商品戦略は、事業戦略と類似の論理をもつ。しかし、事業戦略が競争の基本的な仕組みの構築をテーマとするのに対して、商品戦略では既存の仕組みの中での製品の差別化が問題となる。

のような存在として認知されるかということにも影響されるからである。

日本企業でも経営理念に対する関心が高まり、C I 導入の際に理念の見直しをおこなった企業も少なくない。ところが、現実には経営理念が単なるお題目としての意味しかもたないような企業も多い。しかし、経営理念は、構成員のものの見方や考え方に強く影響し、その意思決定を通じて企業の戦略や組織づくりに反映できることも事実である。それゆえに、経営者やそれに準ずる人々だけが理念の重要性を認識しても意味はない。

問題は、理念を表現する言葉の美しさにあるのではない。理念がどのようにして企業の中に浸透し構成員に同化したのか、企業の利害関係者にどのように認識されているのか、戦略の策定やそれを支える組織の編成にどのように反映され、そのプロセスで経営者はどのような役割を果たしたのか、ということにある。理念が構成員に浸透することで協働システムを円滑に運営することができ、顧客や利害関係者に支持されることで企業の社会的な存在意義を高めることができるからである。協働システムを円滑に移働させることや社会的な存在意義を高めることは、市場競争に打ち勝つための要件ともなり得る。

この研究では、研究方法として事例研究法を用いる。事例研究法は、一般的には質的なデータを重視して単一ないしは少数の事例を深く多面的に分析する方法であるといえる。個別の事例研究で質的なデータを利用することによって、現実の事象に根付いた概念形成の作業をもとに有用な新しい理論の創出が期待できる。しかも、時間の経過に沿った広いコンテクストを分析視点に組み込むことができるため因果関係の理解に適している⁽⁷⁾。

(7) 事例研究を進めるにあたっては、歴史的な資料を駆使するだけでなく、松下幸之助と近い立場にいた人々から聞き取り調査も行い、それによっても知見を得ることができた。調査に協力していただいた PHP 総合研究所・江口取締役副社長、山口専務取締役、谷口理事といった方々に感謝したい。

なお、個別事例研究から得られる知見の妥当性に関しては、沼上 [1995] 参照。

研究の対象には、いくつかの日本企業を想定することができる。奇跡的と称される日本経済の復興を支えてきた企業の戦略や組織づくりには、それぞれの経営者の理念が反映され、その浸透のために一定の役割を果たしてきたと考えられるからである。

松下電器は、その最も適切な事例の一つと考えられる。松下電器は、松下幸之助という創業経営者のもとで日本を代表する企業に成長した。しかも、経営理念の重要性を早くから認識し、戦前と戦後を通じて一貫した事業の使命をもち続け、戦略や組織編成に具現化したからである⁽⁸⁾。

次に、松下電器の経営理念が組織の価値観として浸透し、競争戦略やそれを支える組織づくりに反映される過程で、松下幸之助がどのような役割を果たしたのかについて考察してみよう。

Ⅲ．理念の浸透と創業経営者の役割

1．理念の確立

松下電器の経営理念は、通常、1932年の「産業人の使命」をもって確立されたとされる。それは、この年が事業の真の使命を知ったという意味で創業命知第一年とされていることから理解できる。この産業人の使命には、松下電器という組織の価値観が集約して語られている。その主要な部分をみてみよう⁽⁹⁾。

(8) 松下電器の経営における理念の重視は、幸之助自身の次のような言葉からも読みとれる。

「事業経営においては、たとえば、技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にはいろいろあるが、一番根本になるのは、正しい経営理念である。それが根底にあってこそ、人も技術も資金もはじめて真に生かされてくるし、また一面それらはそうした正しい経営理念のあるところから生まれてきやすいともいえる」

松下 [1978], pp. 7-8.

「実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商品や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み榮えていく原動力としてその商店、その製作所の働き、活動を必要とするのである。その意味においてのみ、その商店なり、その製作所が盛大となり繁栄していくことが許されるのである。——実業人の使命たる貧乏を克服し、富を増大するということとはなにによってなすべきか。これはいうまでもなく、物資の生産に次ぐ生産をもってこれをなすことができるのである。」

「すべての物資を水のごとく無尽蔵たらしめよう。水道の水のごとく価を廉ならしめよう。ここにきてはじめて貧は征服される。——松下電器の真の使命は、生産につぐ生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もって楽土の建設を本旨とするのである。」

「諸君は、縁あって松下電器に職を奉ずる以上、わが松下電器の使命に絶大なる歓喜と責任を自覚しなくてはならぬ。——たとえ人数は寡少であっても、同じ使命に生きるものが、堅き団結のもとに力強く使命に向かって邁進してこそ、無上の生きがいあるものを感じるのである。」

ここには、松下電器の事業目的が電気製品の生産と販売を通じて人間の物的な幸福を実現することであり、しかも、それは企業の繁栄を基礎におくのではなく、顧客満足、より本来的には人の幸せと人間社会の繁栄を基礎に考えることであるというメッセージが込められている。人間と人間社会に対する貢献が経営理念の基礎にあることをはっきりと読みとることができるのである。

産業人の使命は、最初、松下電器の構成員に対して語りかけられた。そのとき、人々は熱狂的な感動をもってこれを受けとめたという⁽¹⁰⁾。松下電器と

(9) 松下 [1986], pp. 295-297.

(10) 松下 [1986], pp. 300-301.

いう企業の存在理由が社会的な使命と結びついた明確な言葉で語られ、そのもとで人々の協働を呼びかけたことがその大きな理由だろう。当時、構成員の理念的なモチベーションを鼓舞できるような、これほどはっきりとした経営理念はあまり例をみないのではないだろうか。

松下電器の生産と販売の基本的な考え方は、産業人の使命で示された「よい製品を、安く、たくさん」供給するという水道哲学の理念である。そのための戦略の策定とその実行を可能にした組織編成は、共存共栄の理念をも基礎としている。しかし、共存共栄の理念は、戦略や組織づくりだけに反映されているわけではない。それは、幸之助が示した松下電器という企業の利害関係者や社会とのかかわり方と競争に対する考え方とからも読みとることができる⁽¹¹⁾。

「企業が事業活動をしていくについては、いろいろな関係先がある。仕入先、得意先、需要者、あるいは資金を提供してくれる株主とか銀行、さらには、地域社会などさまざまな形で関係を保ちつつ、企業の経営が行われているわけである。そうした関係先の犠牲においてみずからの発展をはかるようなことは許されないことであり、それは結局自分をも損なうことになる。やはりすべての関係先との共存共栄を考えていくことが大切であり、それが企業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといってもいい。」

「ところで、この共存共栄ということが一番むずかしいのが同業者同士である。いうまでもなく、同業者の間では競争がある。そして、その競争はきわめて激しいものであり、それだけに往々にして、ゆきすぎた過当競争に陥りかねない。——競争自体は大いにあっていいし、むしろなくてはならないが、しかし、ゆきすぎた過当競争は弊害をもたらす。」

松下幸之助にとって、競争戦略の本質は、競争者を壊滅させて独占状態を

(11) 松下 [1978], p. 43, pp. 45-46.

つくり出すことにあるのではない。新たなコンセプトの製品を他社に先駆けて開発して膨大な先駆者の利益を得ることでもない。業界の全体的な成長のもとで自らの成長を競争のなかにもとめることによって、より大きな成果をあげることにあつたのだろう。その意味では、企業と業界との発展のための競争であると考えていたのかもしれない。しかも、その発展はあくまで人間社会に対する貢献が基礎にある。二つの理念のいずれもが社会的な使命を強く示唆している理由は、ここにあると考えられる。

水道哲学と共存共栄の理念は、戦後の松下電器の再建と発展のプロセスにおいて、競争戦略の策定とそれを支えた営業組織の編成に一貫してみることができる。具体的には、終戦直後の代理店制度・製品別連盟店制度の復活、ナショナル会・ナショナル共栄会の発足、1950年代の販売会社・月販会社の設立、SFM（サービス・フィールド・マン）制度・総合連盟店制度の発足、販売会社制度の全国的な展開、ナショナル店会の結成、ショップ制度の実施、1960年代の販売研修所・ナショナル学園の開設、共栄感謝積立金制度の実施、新販売制度の確立などをあげることができるだろう。そこには、電気製品が一部の高額所得者だけのものではなく、それによって生活を向上させようとする一般大衆のものとして普及するという価値観と信念にもとづく戦略がある。

二つの理念は、コスト・リーダーシップ戦略の策定と大量生産・大量販売のシステム構築の基礎となり、低コストと低価格を実現させた。大量生産と大量販売のシステムの構築は、生産、販売、開発などのプロセスの効率化というプロセス・イノベーションの重視とも深くかかわっている。二つの理念は、競争戦略の策定と実行に大きく影響したのである⁽¹²⁾。

しかし、二つの理念を組織へ浸透させるために、松下幸之助の果たした役割を無視することはできない。次に、幸之助の発言と行動に注目して理念の

(12) 坂下 [1995] 参照。

浸透の鍵となる要因について考えてみることにしよう。

2. 理念の体現と浸透

松下電器の経営のあり方には、創業経営者である松下幸之助の存在がきわめて大きく影響している。松下電器という企業名から、すぐに松下幸之助その人を連想する人々是多いだろう。しかし、松下幸之助は寡黙な経営者ではない。事業の使命を企業に浸透させるのに人一倍腐心し、経営理念の重要性を十分に認識して積極的に発言し行動している。松下電器の経営理念を創業期から一貫して体現してきた経営者なのである。

ここでは、戦後の松下電器の再建と発展のプロセスに沿って、理念の浸透にとって鍵となったと考えられる幸之助の言動のいくつかを詳しくみてみよう。

(1) 終戦翌日の方針発表と再建声明⁽¹³⁾

松下幸之助は、終戦の翌日に会社幹部に対して軍需生産から民生生産に転換して、その生産を通じて新しい日本の復興建設に貢献していくという方針を明示している。さらに、その四日後には松下のすべての構成員に対して、松下電器は平和産業に速やかに転換し、生産こそ復興の基盤であると考えて日本の再建に貢献していく旨の檄文を発した。そのなかで、産業の転換にともなって失業する人々の受け入れを明言したことは注目に値する。ここに、戦前からの一貫した人間と人間社会への貢献の重視をみることができるからである。

松下電器は1946年以降、制限会社、財閥家族、賠償工場、公職追放、持株会社、集中排除法の各指定を受け、事業の展開が著しく制約される。幸之助の徹底した抗議と結成されたばかりの松下電器労働組合や取引先の運動に

(13) 松下電器 [1968], pp. 208-217. 松下電器 [1980], pp. 38-60, pp. 67-93.

よって、公職追放は異例の解除となるが、1950年前後までは制約下におかれる。

しかし、幸之助の明示した方針のもとで、代理店制度や連盟店制度の復活、営業所の設置という営業の基盤づくりも着実に行われた。そのプロセスでは、幸之助自身が全国を回って代理店との精神的な結束の強化につとめ、「ナショナル共栄会」の結成などの具体的な成果も生み出された。

さらに、幸之助は1950年の緊急経営方針発表会で松下電器の再建声明を行い、翌年の経営方針発表会では「松下電器は今日から再び開業する」という心構えで再建に臨まねばならないと強調した。

これ以後、松下電器は生産・販売の両面で積極的な展開を開始するが、その背後には、やはり理念の存在をみることができる。1950年に松下と地元各代理店との共同出資で設立された高知ナショナル製品販売と翌年の兵庫ナショナルラジオ月賦販売に始まる、販売会社と月販会社の設立および全国的な展開はその典型的な例である。厳しい販売競争による市場の混乱や経営不振に対して代理店とともに対処でき、より多くの人々が製品を購入しやすくなったからである。

幸之助の言動は、終戦直後の強い制約と劇的な企業環境の変化のなかにおいても、戦前に確立した松下電器の理念を再建のための戦略的な行動に反映させたと考えることができるだろう。

(2) 五カ年計画の策定⁽¹⁴⁾

1955年以降の日本経済は、神武景気と岩戸景気を軸に高度成長を持続し、家電産業も急激な成長段階にはいる。松下電器も例外ではなく、生産と販売の拡大志向を一層強化する。製品の多様化とともに大量生産を行い、営業制度の改革に取り組むのである。その基礎となったのは、1956年の五カ年計画

(14) 松下電器 [1968], pp. 257-262, pp. 293-309. 松下電器 [1980], pp. 112-119.

の策定であったと考えられる。

幸之助は、1956年の経営方針発表会で、戦後十年にわたる苦難と再建の期間が終わり、本格的な活動期に入ったとして「松下電器五カ年計画」を発表する。このような計画の策定は、当時の常識から考えると異例であった。企業が中長期計画を策定すること自体があまり例をみないことであるとともに、それを社内的に進めるのではなく社外に公表したからである。しかも、計画の内容は、1955年における220億円の生産販売を年三割増で五年後の1960年には800億円に、従業員は年一割増で11,000人から18,000人に、資本金は30億円から100億円にするという思い切った事業の拡大を志向していた。

幸之助はこの計画は必ず達成できるとして、次のような説明を加えている。

- ①この計画は松下電器自体の名誉や利欲のためではなく、われわれに課せられた一般大衆の要望をそのまま数字に表したにすぎない。いわば社会に対する義務の遂行である。
- ②この計画は代理店、連盟店、需要者という大衆との見えざる契約に基づく企業の義務である。

五カ年計画は松下の成長の基礎となるが、その背後にも人間社会への貢献とそのための生産・販売という理念を読みとることができる。幸之助はこの計画の達成には強い信念をもち、共栄会総会でも発表して代理店に協力を要請している。松下電器は、五カ年計画のもとで製造部門の細分化を行い、製品の多様化と事業部の増大、販売会社制度の全国的な展開、ナショナル店会の結成、ショップ制度の実施という営業組織の制度改革をさらに進めていくのである。

この計画は1959年中に792億円、1960年には1,050億円の生産販売の実績をあげた。目標を大きく上回る成果をあげて達成されたのである。幸之助は、大衆との「見えざる契約」をもとに事業の将来像を明確にし、研究開発や工場、販売網の拡充にはっきりとした指針を与えることができたといえよう。

(3) 熱海会談の開催⁽¹⁵⁾

1960年代に入ると、家電産業は厳しい状況に陥っていく。景気の後退に加えて白黒テレビや洗濯機などの主力製品の普及が一巡したため、売上の停滞、流通在庫の累積的な増加、過当競争による値崩れなどが生じ、市場は極度に混乱していくのである。

松下電器も例外ではなかった。1964年には5月期の半期売上1,160億円に対して11月期の半期売上は1,043億円に減り、再建開始以来はじめて減収減益となるのである。販売会社や代理店も赤字経営となるところが急増し、百七十社のうち収益をあげているのは二十数社という状態になっていた。

幸之助は、すでに1961年の経営方針発表会を契機に社長職を退き、会長職に就任していた。しかし、事態の深刻さを察知し、自らの発意で後に熱海会談と呼ばれる全国の販売会社および代理店との懇談会を開催する。

この会談に臨む幸之助の決意は相当なものであった。懇談会の案内状の原稿を何度も自ら検討を加え差し戻して仕上げ、出席者に贈る二百枚におよぶ「共存共栄」の色紙も自ら筆をとって仕上げた。さらに、会談前日には出席者名簿に逐一目を通して、事前の指示通りになっていない点を厳しくただしで改めさせている⁽¹⁶⁾。

こうした幸之助の行動によって、松下電器の社員自身が会議の重要性を強く認識させられ、危機感を共有するきっかけとなったことは容易に推測できる。

懇談会では、販売会社と代理店から自らの経営実態の厳しさに加え、松下

(15) 松下電器 [1968], pp. 336-343.

熱海での懇談会は、1967年に第二回目が開催されている。ただし、同時期に公正取引委員会が「再販問題」で松下電器に勧告を行い、後に審判を開始することも指摘しておかねばならない。

(16) 懇談会場の収容スペースの都合から、東京と大阪の販売会社、代理店の営業責任者などは除かれていた。幸之助は会場の設営をあらためさせ、全員が会場に収まることを確認した上で、翌日の出席依頼をさせている。

電器の製品や販売方策について多くの苦情や意見が出された。松下の社員が官僚的になったという指摘もなされた。懇談会は三日間にわたったが、幸之助は延べ十三時間も壇上に立ち続けて耳を傾け、次のような総括をおこなった。

- ①業界全体の環境の悪化は事実であるが、われわれはその業界に存在しているという認識が重要である。しかも、その中には健全な経営をしている企業や販売会社、代理店がある。販売会社、代理店の経営を良化することは困難ではなく、そのためには松下電器が率先垂範せねばならない。
- ②最近の松下電器の販売のやり方、考え方は非常に弱体化しているが、その責任の大半は松下自身にあった。創業当時のものづくりや販売のあり方を思い起こし、社員教育から再検討していかなければならない。
- ③松下電器の発展の過程には、販売会社や代理店の支持と協力があつた。販売会社、代理店と松下電器は経営の主体は違うが、ともに社会のために働いているからには、ともに正当な利益を得て繁栄しなければならない。懇談会での議論をふまえ、これまで蓄えた松下電器の力を適切に行使し、販売、業界対策、社員教育などのさまざまな側面でやれるだけやってみよう。

この総括は創業からの松下電器の歩みをふまえ、幸之助自身の万感の思いを込めてなされた。幸之助は途中で絶句し、会議の出席者も肅然として聞き入って、その後も当時の印象を鮮明に抱き続けたという。幸之助の言動は、発展を遂げた松下電器とその関係者に改めて理念の重要性を認識させたのである。

懇談会が終わって一か月も立たないうちに、幸之助は病氣休職中の営業本部長の職務を代行し率先して問題の解決にあたる。販売会社と代理店の自主経営を鼓舞するための共栄感謝積立金制度が実施され、従業員の意識改革のために全事業場に幸之助自筆の「共存共栄」の書が掲げられた。

懇談会以後の一連の活動は、全国的な販売会社網の充実と事業部の自主責

任経営の強化を基本とした新販売体制の確立に収斂し、松下電器の業績は著しく回復していく⁽¹⁷⁾。1966年5月期の売上は前期の1,005億円から1,169億円に伸び、11月期にはさらに大幅に伸び、年間販売額は2,565億円、利益は287億円という創業以来最高の業績を記録し、関係取引先の業績も好転するのである。

(4) PHP 運動の創始⁽¹⁸⁾

幸之助は、終戦直後の1946年に PHP 研究所を創立し、積極的な活動を始める。そのきっかけは当時の社会の混乱にある。食料の不足が深刻な事態となっており、配給の遅配や停止が続いて陰湿な社会情勢となっていたのである。松下電器は従業員の生活難を救うため、1946年には三回にわたり大幅に給与を増額し食料対策休暇も設けた。しかし、給与の引き上げの実施にもかかわらず、資材価格の高騰に加えて製品は低い公定価格で凍結されているため、生産するほど損失が増加するという事態に陥っていた。

幸之助は復興のために生産を続けているのに損失を出す矛盾、正直に働く人々が苦しんでいるのに一方で悪徳が栄えているという矛盾に苦悩していた。その現実に対して、「いかにすれば平和で幸福な正しい社会が築かれるか」ということを強く考えるようになる。その方法を研究し、衆知を集めて実現をはかるために、「繁栄によって平和と幸福を（Peace and Happiness through Prosperity）」広く社会に呼びかけて PHP 運動を始めるのである。

幸之助は、PHP 運動と松下電器の経営とを平行して展開していく。1947年

(17) 新販売体制の基本的な特徴は、次の三つの点にある。

- ①販売会社の設立を促進し、全国的な販売網を充実、完成する。
- ②事業部の自主責任経営を強化し、事業部から営業所を経由しないで直接販売会社に販売する「事業部直販制」に改める。
- ③月賦販売会社の販売業務を一般の販売会社に移管し、信用、集金関係業務を専門的に行う「新月販制度」に改める。

(18) 松下電器 [1968], pp. 191-195.

の松下電器の経営方針発表会では、PHP 運動を始めるに至った自らの考えを次のように説明して従業員の理解と協力を求めている。

- ①人類の平和と幸福のためには、豊かに富める社会をもたらさなければならない。貧困な社会を一日も早く改善しなければならない。
- ②しかし、現在行われていることはすべて逆であり、それは現在の社会に繁栄をもたらす政治がないからである。このことは、真に繁栄をもたらす経営理念が認識されていないことにほかならない。
- ③現在の日本の状態では、国家社会の安定をはかることが先決問題であり、それを考慮しないで会社の安定をはかることは考えられない。この考え方のもとに PHP 運動を起こした。

PHP 研究所は当面の課題として十項目を呼びかけるが、それは自由、民主、国費、租税、教育など一企業を超えて人間社会の繁栄に必要な多岐の項目にわたっている⁽¹⁹⁾。しかし、いずれの項目も人々が繁栄して幸福で平和な生活のできる「正常な社会」の構築のためにあり、その社会のなかに松下電器の活動の意義を求めている。

PHP 運動で注目すべきことは、その創始と展開が戦後の松下電器の再建と発展のプロセスと軌を一にしていることである。松下電器が再建に成功したり、大きく発展した後に始められた運動ではない。幸之助は現役の経営者でありながら、同時期にきわめて社会性の強い運動も活発に進めていたのである。

(19) PHP 研究所が呼びかけた十項目は次の通りである。

①働くものに豊かな生活を、②自由で明るい働きを、③民主の正しい理解を、④労使おのおの、その営みを、⑤まず無駄を省こう、⑥国費は少なく効果は多く、⑦租税は妥当公正に、⑧企業の細分化によって画期的繁栄を、⑨働くものを生かして使え、⑩教育は全人格を。

3. 創業経営者の役割と限界

松下幸之助は、創業経営者として松下電器の経営に深くかかわり続けた。戦後の再建と発展のプロセスで基本構想や改革の端緒づくりを行い、それを率先して遂行してきたのである。一旦現役を退いてから復帰したことや後に大胆なトップ人事を断行してそれを支え続けたことも象徴的である。

松下電器の経営理念には、企業の存在とその役割を社会的な文脈の中でとらえようとする視点が強く示唆されている。幸之助の果たした役割の背後には、一企業の目標を超えた人の幸せと人間社会への貢献を基礎とする一貫した経営理念にもとづく企業づくりが意図されたからである⁽²⁰⁾。

松下電器の経営理念は、それ自体が従業員に強い理念的インセンティブを与えたことは理解できる。戦後の日本の社会経済環境に適合性をもった理念であったと考えることもできるだろう。しかし、ここまでの分析からは、その理念の浸透には、幸之助が次のようないくつかの鍵となる役割を果たしたことも明らかになった。

- ①戦前からの一貫した理念にもとづいて、環境変化に積極的に対応した事業の基本構想と事業展開の節目での改革のきっかけをつくり、それを率先して実行し体现したこと。
- ②組織全体に危機感を強くもたせ、それをもとに理念を再浸透させたこと。
- ③経営の中心にありながら、自らの理念を社会的な活動でも体现したこと。

これらの役割には、Schein や Peters と Austin の提示した行動様式と対

(20) このことは、幸之助自身の次のような言葉から読みとれる。

「本当の経営理念の出発点というものは、そうした社会の理法、自然の摂理というところにあるのである。そこから芽生えてくる経営理念というものは、その活用の仕方にはその時々的情勢によって多少の変化はあるであろうが、その基本においては永遠不変といったいいと思う。いいかえれば、人間の本質なり自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した経営理念というものは、昔も今も将来も、また日本においても外国においても通じるものがある。」

松下 [1978], pp. 13-14.

応するものもある。しかし、幸之助が経営のトップでありながら、企業という枠を超えた活動で経営理念を体現したことには注目する必要がある。その典型的な事例は、PHP運動や後の松下政経塾の設立である。日本の創業経営者、成功した経営者で企業の枠を超えて社会的な活動をする人々は多いが、活動の基礎となる組織を別個に確立する人々はそれほど多くはない。しかも、企業経営の実質的な中心にありながら、それとは別の社会的な活動で理念を体現しようとした経営者はあまり例をみない。

松下幸之助は、PHP運動や松下政経塾という社会性の強い活動を通じても経営理念を具体的に体現した経営者である。むしろ、そうした活動に真摯に取り組み、積極的に展開したことが人々に理念的インセンティブを強く与え、理念の体現者としての影響力をより大きくしたのではないだろうか。日々の事業展開や競争のなかでは、人々は理念が企業活動に反映されていることを常に認識できるとはかぎらない。しかし、創業経営者という理念の創造者、確立者が現役のトップでありながら企業という枠を超えた社会的な活動で体現することで、人々は理念の存在を自然に納得して自ら同化できるのではないだろうか。

ところが、幸之助は強固な理念の体現者でありながら、それを具体的な経営の実践の場で無理強いするのではない。むしろ、相手に気づかせてそれとなく理解させる、あるいは納得させることのできた経営者でもあるようである。それゆえに、幸之助の理念は、多くの経営者に影響を与えることができたのだらう⁽²¹⁾。

この研究では、松下電器の事例をもとに、経営理念にもとづいた競争戦略の策定とそのための組織づくりに対して、創業経営者の果たすべき役割を探究した。当然のことではあるが、松下幸之助自身が創業経営者であったことが、経営理念を浸透させることのできた大きな要因である。創業経営者は理念の創造者、確立者であり、その理念の体現者としての正当性をもつからである。しかし、松下幸之助は世を去り、松下電器のなかで松下幸之助その人

と接した人々が年々少なくなるという現実がある。

もし、創業経営者のすぐれた個人的な資質や理念の創造者・体现者であるという正当性だけが経営理念を浸透させ、戦略策定や組織編成にうまく反映させることができる要因であれば、創業経営者の喪失とともに理念と戦略や組織のあり方は乖離していくしかない。理念と構成員に共有される価値観とが乖離する可能性も高くなる。その結果、企業は自らの理想とした社会的な存在としての意味を失うことになる恐れがある。そのことは、企業に対する社会的な認知を変え、市場競争に負の影響を与えるかもしれない。

経営理念の浸透や体现に必要な要因を考えることなく、創業経営者の創造した理念への回帰を試みてもうまくいくとはかぎらないだろう。ここに、現在の松下電器のジレンマをみることができる。問題は、経営理念の現代的な意義はどこにあるのか、その体现者としての創業経営者の役割はどのような要因によって代替できるのか、ということにある。それは、創業の理念をもとに新たな事業のあり方を提示した人々を考察し、その人々が理念の新たな体现者として認識されるための要件を探ることで明らかになるのではないだろうか。そのための鍵は、「中興の祖」と呼ばれる経営者の特徴とその役割を探ることで得られるだろう。理念の創造者、確立者ではないが、その再生者、創造的変革者である可能性は高いと考えられるからである。「創業経営者」と「中興の祖」が経営理念とどのようにかわるのかを比較分析することは、次の課題である。

(21) このことは、幸之助の次のような言葉から推測できる。

「ただ、ここで一つ大事なことがあります。それは、同じ経営理念であっても、それに基づく具体的な経営のやり方は無限といってもいいほどあるということです。ですから、それぞれの経営者が自分の持ち味を生かしたやり方でやればいいのであって、決して画一的なやり方がいいというわけではありません。そのようにそれぞれの人の持ち味を無視してみな同じようなやり方で経営をやっても、かえってうまくいかないものです。」

松下 [1978], pp.116-117.

Ⅳ．結　　び

この研究では、経営理念と競争戦略やそれを支える組織づくりとの関係について、次のようないくつかの示唆を得ることができた。

- (1) 創業経営者は経営理念の創造者、確立者であり、理念の体現者としての正当性をもつ。理念は、創業経営者が体現することで協働システムの中に浸透し、競争戦略の策定やそれを支える組織の編成に反映させることができる。
- (2) 経営理念にもとづいて、環境変化に積極的に対応した基本構想と事業展開の節目での改革のきっかけをつくることが浸透のための鍵となる。
- (3) 組織に危機感を強くもたせることで、戦略や組織編成の改革のために経営理念の再浸透を図ることができる。
- (4) 経営理念は、社会的な側面と現役の経営者・企業家としての側面を同時に合わせもつことでより強く体現できる。組織の枠を超えた社会的な文脈の中で理念にもとづく行動をとることが、かえって理念の体現者としての認知を高め、組織への浸透も深めることができる。

企業の競争戦略やそのための組織づくりが、成長志向や経済合理性のみに依拠した視点から論じられるとき、事業ドメインの背後に経営理念の存在を窺い知ることはむずかしい。むしろ、成長や経済的な利益の追求にしか事業の存在意義を求められないならば、経営理念は事業を営もうとする人々にとってさほど重要ではない。

しかし、自らの創造した事業人としての使命をもとに、事業を起こす人々は数多くいる。その人々は、経営理念の確立が自らの事業の成長や競争に打ち勝つための最も基本的な要件となることを知っている。しかも、多くの日本企業は、雇用形態の多様化という問題に直面している。日本社会の価値観そのものが多様化し、これまでの賃金・昇進システムの変容を求められてい

るからである。そこでは、価値観の多様化した人々を統合するための経営理念が必要となる。さらに、国際化の進展は、雇用される人々の多様化を必然的にもたらす。そこでは、経営理念は異なる文化的な背景をもつ人々を一つの協働システムとして組織化できるかどうかという視点から問われる。

いまや多くの日本企業にとって、経営理念と戦略や組織のあり方とのかかわりをあらためて深く考えてみる時期なのだろう。それは、創業経営者の去った企業にとって、とくに重要な問題といえるのかもしれない。

〈参 考 文 献〉

- Abell, D. F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980
- (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984).
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982
- (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983).
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門: 改訂増補版』日本経済新聞社, 1993.
- 松下電器産業株式会社『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社, 1968.
- 松下電器産業株式会社『松下電器・営業史(戦後編)』松下電器産業株式会社, 1980.
- 松下幸之助『実践経営哲学』PHP 総合研究所, 1978.
- 松下幸之助『私の行き方考え方—わが半生の記録—』PHP 研究所, 1986.
- 沼上幹『個別事例研究の妥当性について』『ビジネス・レビュー』第42巻第3号, 1995.
- 岡本康雄『日立と松下—日本経営の原理—』中公新書, 1979.
- Peters, T. J., and N. K. Austin., *A Passion for Excellence*, Random House, 1985
- (大前研一訳『エクセレント・リーダー』講談社, 1985).
- Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 1979.
- PHP 総合研究所編『松下幸之助・経営のものさし』PHP 研究所, 1994.
- 坂下昭宣「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』第165巻第4号, 1992.
- 坂下昭宣「創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第26巻第3・4号, 1995.
- Schein, E. H., "The Role of Founder in Creating Organizational Culture," in B. M. Staw ed., *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Macmillan, 1991.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985
- (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989).

高橋伸夫『経営の再生—戦略の時代・組織の時代—』有斐閣, 1995.

谷沢永一『松下幸之助の智慧』PHP研究所, 1993.

山田幸三「経営理念の浸透と競争戦略の策定—創業経営者の役割と限界—」(財)松下社会科学振興財団・日本的経営研究会報告論文, 1995.